"Recruter sans se tromper"

Conseils et techniques d'un chasseur de têtes
Victor Ernoult
Collection de l'institut MANPOWER, 228 p.

Cours de Gestion des Ressources Humaines
Professeur Stéphane Haefliger
MBA HEC Lausanne
Sébastien MAUCCI

Introduction

"Maîtriser l'art difficile du recrutement" voilà ce que nous propose, en toute modestie, l'auteur de "Recruter sans se tromper". Je vais essayer, dans ce bref exposé, de donner une note critique en exposant mes attentes par rapport à cet ouvrage, en faisant un résumé et en mettant en lumière mes sentiments post lectures. Est-ce que le livre a rempli mes attentes ? A-t-il atteint les objectifs ambitieux qu'il s'était fixé ? Que manque-t-il ? Qu'ai-je trouvé intéressant ? Voilà les questions auxquelles je vais répondre.

Attentes et ambitions par rapport à l'ouvrage

Après réflexion sur le terme de "note critique", il m'est apparu essentiel de fixer un référentiel sur lequel baser mon étude. Le référentiel que j'ai choisi est celui de mes attentes et des ambitions affichées que le livre se fixait. On peut lire sur le verso de la couverture : "Recruter est un art dont il faut connaître la technique et apprendre à la maîtriser. Telle est l'ambition de ce livre". Mes attentes, elles, n'étaient pas aussi grandes, j'attendais de recevoir une vue d'ensemble de la fonction de recruteur ainsi que quelques "tuyaux" pratiques et des conseils pour ne pas tomber dans les pièges tendus aux recruteurs en herbe. Bref, trouver un guide qui me sera utile lors de mes premières expériences de recrutement.

Résumé de l'ouvrage

Afin de pouvoir dégager une note critique, je vais résumer les grands thèmes de l'ouvrage, en les mettant en relation avec les cours que nous avons suivis. Je vais surtout m'axer sur le cours de M. Sironi, puisqu'il est directement en rapport avec le sujet, ainsi que ma propre expérience (qui se situe plutôt du côté du recruté). Il est à noter que l'ouvrage est écrit par un français et pour un marché français. De ce fait il se peut que certains conseils ou pratiques soient différents et donc non applicables tels quels à la Suisse. Je m'efforcerai de les mentionner lorsqu'ils surviendront.

Avant de commencer le résumé, il me semble important de parler de la structure originale du livre. L'ouvrage est organisé en 8 chapitres renfermant une multitude de conseils pratiques, de témoignages, de références, de tests et de parties plus théoriques.

A la fin de chacun de ces chapitres, on entre dans la peau d'un DRH qui a la mission de recruter un directeur financier pour une chaîne de boulangerie. Ce cas pratique nous sert de fil conducteur et nous permet de mettre en pratique ce qui a été vu auparavant. Je ne vais pas relater la partie pratique qu'il me semble plus approprié de lire soi-même tant l'interprétation est personnelle. Par contre j'en parlerai lors de mon appréciation du livre.

Chapitre 1 Le temps du recrutement. Quand, pourquoi, comment ?

Le premier chapitre se concentre sur la nécessité de recruter. Faut-il recruter ou plutôt favoriser la promotion interne. M. Ernoult fait la distinction entre deux types de motifs qui peuvent amener l'entreprise à recruter : les motifs accidentels (départ précipité, accident, etc..) et les motifs stratégiques. Les premiers engendrent une gestion réactive alors que les seconds sont du ressort de la gestion prévisionnelle.
Il est clair que dans le cas d'une gestion prévisionnelle, le temps est avec nous et l'on peut ainsi rechercher et former au sein de notre propre entreprise les futurs successeurs. Dans ce cas on favorisera la promotion interne qui est premièrement beaucoup moins onéreuse et en plus favorise la motivation des collaborateurs (sentiment de pouvoir évoluer au sein de la structure). Sur ce point, M. Sironi ne fait pas la distinction entre les motifs qui amènent au recrutement mais favorise aussi, lorsque les compétences sont disponibles, la promotion interne. Je remarque, en tant que collaborateur d'une grande société, qu'il est effectivement très motivant de voir les gens (et soi-même) évoluer. Cela donne une perspective à plus au moins long terme et permet de limiter le turn over. Les gens ne se disent pas qu'il faut impérativement changer d'établissement pour pouvoir progresser. Cela engendre donc des réductions de coûts (d'une part pour le recrutement en question, mais aussi pour remplacer les personnes qui s'en vont).
M. Ernoult met en avant la nécessiter d'une bonne planification de la campagne de recrutement, quand cela est possible, ce qui permet une juste anticipation des besoins. Ceci se fait au niveau stratégique, en évaluant les besoins futurs en terme de forces de travail dans chaque domaine mais aussi, plus précisément, en terme de compétences spécifiques nécessaires et suffisantes pour chacun de ces postes. Ce dernier point nécessite un travail de cartographie des compétences (développé au chapitre 2).
En ce qui concerne le premier point, il faut établir un organigramme prévisionnel de l'entreprise afin de connaître à l'avance ses besoins futurs.
En dernier lieu, une fois les besoins de recrutement connus nominativement, il faut choisir une solution hors recrutement comme la sous-traitance (intérim, conseil extérieur) ou la promotion, ou choisir de recruter. Dans cet exposé nous nous concentrerons sur le recrutement.

Chapitre 2 La définition du besoin

Le chapitre 2 nous invite, ayant choisi de recruter, à définir les besoins. Dans le premier chapitre on s'efforce à définir le nombre de postes à promouvoir et leur type, alors que dans le second on va montrer comment définir les besoins pour chacun de ces postes spécifiques. C'est vraiment la phase préalable à la recherche, elle conditionne non seulement la réussite de la recherche, mais aussi la réussite de l'intégration.
M. Ernoult nous propose donc de rassembler, dans un premier temps, l'information sur l'environnement de l'entreprise afin de permettre au candidat de saisir la culture de l'entreprise, de saisir son fonctionnement et les points d'encrage et de réussite ainsi que les challenges que rencontrera le futur titulaire du poste. La page 23 de l'ouvrage nous donne une check-list des éléments à inclure dans le descriptif qui doit être fait de l'entreprise.
Ensuite vient la description à proprement parler du poste. Cette description est une étape essentielle avant de définir le profil et la cible à approcher.

Il existe un nombre relativement important de méthodes pour parvenir à cette description, mais selon M. Ernoult, elles sont essentiellement axées sur trois modèles que sont la méthode Hay, la méthode Corbin et le Bilan comportemental (optimHom) qui sont brièvement décrites, pour les deux premières, en page 25 et 26. Selon l'auteur, ces 2 méthodes ne sont pas suffisantes pour le recruteur, puisqu'elles amènent surtout à des classifications et à des grilles de salaires. Mais le recruteur à besoin d'aller du quantitatif et collectif à l'individuel et nominatif. C'est pourquoi il favorise la méthode du bilan comportemental ou encore de "l'Assesment Center" (thème du chapitre 7).
Cette dernière, va permettre de définir les éléments généraux caractéristiques du poste en analysant la situation de travail, en mettant en évidence le réseau relationnel du poste et en choisissant, définissant et hiérarchisant les compétences requises. Il est conseillé de faire ce travail en groupe, avec le titulaire d'un poste et son responsable hiérarchique. En page 33, on nous donne une méthode astucieuse, sous forme de grille, pour pouvoir procéder à la hiérarchisation des compétences.
Une fois la définition du besoin clarifiée, les missions bien exprimées, les compétences qu'elles mettent en jeu précisées et la cible à approcher définie, l'entreprise est alors prête à engager la recherche de ses candidats.

Chapitre 3 L'annonce

Le troisième chapitre nous parle de l'annonce comme moyen de recrutement. On nous explique comment rédiger le message, le présenter et choisir les supports.
La rédaction du message se fait en prenant compte des trois critères suivants : la description de la fonction, le profil recherché et la cible à approcher. Ce sont eux qui détermineront ensuite le choix du ou des supports de l'annonce de l'offre d'emploi. Le message donne une idée du secteur de l'entreprise, de son chiffre d'affaire, du nombre d'employés et de son positionnement sur le marché. Il est essentiel d'énoncer la fonction exacte recherchée, en ajoutant quelques lignes sur le marché de l'entreprise. Il faut mentionner le profil recherché en termes : de diplôme ou de niveau, d'années d'expérience et d'acquis spécifiques (pratique des langues étrangères, connaissances informatiques). M. Ernoult nous conseille aussi de décrire les avantages offerts, dont le salaire. Ce point est spécifique à la France, marché auquel le livre s'adresse. On voit qu'en Suisse la pratique est fort différente sur ce point.
On conseille aussi de privilégier les messages factuels aux messages séduisants. Il apparaît que ces derniers seraient beaucoup moins efficaces que les premiers. De même qu'il faut privilégier un style personnalisé et convivial plutôt que télégraphique.
La présentation du message joue un rôle très important car le message donne une image plus ou moins attractive de la société qui embauche. La présentation va de l'élaboration du texte à l'utilisation de la couleur jusqu'aux espaces préférentiels. Les entreprises qui recrutent beaucoup choisissent une agence qui va les aider à créer une communication institutionnelle.
Le choix des supports va influencer la rédaction, le style et la présentation du message. Ce choix va s'opérer sur deux critères essentiels : le prix et le rendement de l'annonce. On choisira entre la presse écrite, l'Internet ou les bulletins des grandes écoles (très peu en Suisse). Pour la presse écrite, on choisira entre la presse nationale, spécialisée, régionale ou professionnelle. La page 46 nous donne les tarifs des annonces dans 3 grands périodiques français en fonction de la taille de cette dernière. Le rendement quant à lui, dépend certes du support mais, surtout, de l'étroitesse ou de la largeur de la cible. Dix réponses dans une revue très spécialisée valent sûrement plus que 20 dans un quotidien à très large diffusion.

Chapitre 4 Le sourcing

Le chapitre 4 se concentre sur le sourcing, soit l'opération qui permet d'entrer en contact avec une cible de candidats susceptibles de répondre à l'offre de recrutement. En ce sens, l'annonce sur un support écrit ou sur un site Internet est déjà une opération de sourcing. Cette opération peut se faire de plusieurs manières, par :

- approche directe (presque systématiquement menée par des cabinets de recrutement)
- cooptation (menée par les managers de l'entreprise qui recommandent des personnes de leur connaissance)
- recrutement par annonce (qui permet une cible plus large, voir chapitre 2)
- approche mixte
- Internet

L'ouvrage ne nous dit pas de favoriser telle ou telle méthode. Chacune possède des avantages et des inconvénients et se prête donc mieux à certains types de recrutement qu'à d'autres. On peut relever que le pourcentage de recrutement par cooptation est très peu élevé mais offre de bons résultats. L'approche par annonce (dans la presse écrite ou sur Internet) est la moins onéreuse. Elle est conseillée lorsque l'on recherche une cible très large (soit des compétences très répandues) mais aussi s'il y a une bonne adéquation entre la cible des candidats visés et les caractéristiques (sociologiques) du lectorat du ou des supports retenus. L'approche directe, quant à elle, permet de ne pas révéler le nom de la société qui recrute, soit pour des raisons stratégiques ou par manque d'attractivité de la compagnie. Elle permet aussi de profiter du savoir-faire des cabinets de recrutement et de leur large carnet d'adresse. Il est à noter que c'est une approche coûteuse.
L'approche mixte, qui associe au minimum deux des méthodes vues précédemment, permet de ratisser plus large.

Le recruteur peut mener ces opérations de sourcing avec l'aide :

- d'agences spécialisées en communication d'emploi
- des associations d'anciens élèves des écoles et universités
- des partenaires publics
- des cabinets de recrutements.

Le premier interlocuteur est un consultant capable de vous assister dans une campagne d'annonce, dans la mise en place d'actions auprès des écoles et universités, dans la rédaction de journaux d'entreprise et de livrets d'accueil ou tout simplement sur une annonce ponctuel.
Les associations professionnelles et les clubs de métiers sont aussi de bons contacts. La plupart éditent des annuaires papiers ou informatisés fort utiles. Les universités (EPFL, UNIL,...) organisent des forum pour faciliter les rencontres étudiants employeurs. Les partenaires publics eux, n'ont pas une mission de conseil auprès des entreprises, mais une mission de placement (office du chômage). Les cabinets de recrutement, qu'ils soient recruteurs ou chasseurs de têtes, sont une nécessité pour une approche directe, selon M. Ernoult.

Chapitre 5 De la présélection des candidatures à l'entretien

Le chapitre 5 se concentre sur la phase de présélection des candidatures et l'entretien à proprement parler. Cette phase est subdivisée en 6 parties :

- le dossier de candidature
- comment sélectionner les candidats à interviewer
- comment les convoquer et les accueillir
- acquérir en amont les compétences de l'interviewer
- le déroulement de l'entretien
- les dix commandements du bon recruteur

Il est important d'obtenir un bon dossier de candidature détaillé, en plus d'un CV. Si la société recrute de façon récurrente, elle aura intérêt à concevoir son propre dossier de candidature qui confère une homogénéité facilitant les comparaisons. Un modèle de dossier de candidatures est donné en pages 83 à 88. Il apparaît de plus en plus, pour les grandes sociétés, que les dossiers de candidatures soient disponibles on-line.

Pour sélectionner les candidats à interviewer, il faut les jauger par rapport au profil établi puis par comparaison entre eux. De façon concrète, à ce stade, il est indispensable d'avoir en tête ou devant soi le profil du candidat et de passer le temps nécessaire à lire chaque CV et chaque lettre de motivation, ce qui demande quelques minutes par candidature.
M. Sironi nous dit que pour un bon job, il reçoit entre 150 et 200 dossiers, il passe donc 20 à 30 secondes sur chaque dossier pour le premier tri. Le document le plus important, pour lui, est la lettre de motivation. Il doit pouvoir la lire, dire "oui, oui et oui" et la mettre sur la bonne pile ! En effet, comme la plupart des recruteurs le diront, ils établissent trois catégories de dossiers, les : "à voir", "à voir, peut-être" et "sans intérêts". Pour M. Sironi, le CV a aussi son importance, mais dans une moindre mesure. Il doit contenir des faits concrets : augmentation du CA de X %, diminution des coûts de Y %, etc...

Après la première sélection vient le temps de convoquer et d'accueillir les candidats. Comme l'entretien est la pierre angulaire de toute évaluation, et tout le monde s'accorde à lui donner ce rôle de pivot central, la qualité de cet entretien à venir est déjà fortement conditionnée par ces préalables. Pour M. Ernoult, la courtoisie avec laquelle les contacts s'établiront, le délai pris, le nombre de rendez-vous sont des éléments qui influent sur l'image de l'entreprise et qui sont, aux yeux du candidat, révélateurs de son mode de fonctionnement. Tous ces éléments influenceront sa décision face à une offre finale.
M. Sironi met aussi un accent sur la préparation à l'entretien et l'accueil des candidats. Pour lui l'entretien est aussi le point central d'un processus de recrutement et il faut donc être parfaitement préparé. Pour lui, la préparation représente 90% du succès de l'entretien. Cette dernière comprend, entre autres, la préparation des questions à poser, la connaissance du parcours de la personne recrutée (dates, quoi, comment) et de soigner sa présentation (son habillement). Pour ce qui est de l'accueil, M. Sironi met l'accent sur la ponctualité (on fait attendre au maximum 3 minutes) et sur l'apparence (le bureau est propre, dégagé, tranquille). On crée les conditions du succès.

Selon M. Ernoult, avant de passer à la phase d'entretien, il convient d'avoir acquis au préalable les compétences qui permettent de mener à bien l'entretien et de prendre une bonne décision en ayant bien évalué le candidat. Les compétences essentielles sont les suivantes :

- savoir écouter pour user d'une meilleure objectivité
- être conscient de l'importance du premier contact visuel
- être conscient que l'impression générale influence la perception analytique et prendre ainsi de la distance
- lutter contre les stéréotypes
- connaître son style spontané pour bien mener son entretien
- utiliser les questions ouvertes
- éviter les interventions d'évaluation
- éviter les interprétations précoces en dissociant le temps de l'entretien et celui de l'évaluation

En effet, beaucoup de managers pensent qu'ils ont une intuition qui leur permet de ne pas se tromper en recrutant et, donc, qu'ils n'ont pas d'efforts particuliers à faire ; ils n'imaginent pas, ainsi, qu'un apprentissage des techniques d'interview soit nécessaire. M. Ernoult nous dit, que d'expérience, un tel don est extrêmement rare. Il est donc fondamental, pour acquérir l'objectivité requise de se mettre en position d'écoute et de bien appréhender quelles sont nos facultés et nos limites en matière de perception. Pour nous aider dans cette voie, les pages 93 à 120 sont dédiées à quelques tests, à leur correction et interprétation.

Venons en au déroulement de l'entretien. L'ouvrage nous conseille de mener un entretien semi directif :

- en développant une liste de questions à poser, orientées vers la recherche des comportements et des faits précis
- en développant une liste de domaine à explorer pour évaluer les compétences retenues
- en respectant les dix commandements du bon recruteur.

M. Sironi insiste, lui aussi, sur la manière de mener l'entretien. Pour lui, le candidat doit parler environ 80% du temps. Il faudra donc lui poser des questions ouvertes. Le plus important est sa personnalité, de savoir si il va s'entendre avec les autres. L'entretien n'est pas un combat. Il faut que la personne se sente à l'aise pour qu'elle puisse montrer sa vraie personnalité. Il faut donc s'employer à créer un climat de confiance, positif, de façon à ce que tout le monde puisse s'exprimer.
M. Sironi donne le schéma suivant pour mener l'entretien :

- on commence par 2-3 questions (durée environ 15 minutes)
- on passe au corps de l'entretien : questions sur le C.V. (environ 30 minutes)
- puis vient la conclusion de l'entretien : salaire, délai, suite du processus (15 minutes)

Les premières questions doivent permettre de répondre aux interrogations suivantes

- Qu'est ce qui a retenu son attention dans l'annonce ?
- Que connaît-elle sur notre entreprise ?
- Quelles sont ses motivations pour ce poste ?
- Comment voit-elle le poste ?

M. Ernoult nous donne une autre séquence de phases pour le déroulement de l'entretien :

- Parcours scolaire, universitaire et professionnel
- Atouts et lacunes par rapport au poste
- Motivations et salaire
- Personnalité, style fonctionnement, style d'encadrement
- Centres d'intérêts
- Les valeurs
- Points significatifs oubliés
- Séquences suivantes dans le processus de recrutement

Un guide pratique de l'entretien de recrutement, distribué par le professeur Stéphane Haefliger est donné en annexe (p.17 et 18). Il présente une autre structure possible pour aborder un entretien d'embauche. On voit que les points traités sont forts semblables entre les trois approches, c'est juste la séquence temporelle qui est différente. M. Ernoult nous dit d'ailleurs : "Avec de l'entraînement, ces différents domaines peuvent être abordés dans un ordre différent ; on peut même laisser l'interviewé choisir les séquences. Lorsqu'un thème a été suffisamment couvert, on doit inciter le candidat trop prolixe à aborder un autre sujet". On voit donc qu'il n'y a pas lieu de suivre un plan rigoureux, mais qu'il faut que les points les plus importants soient discutés en profondeur.

Pour résumer le chapitre 5 de son ouvrage et en faire ressortir les points saillants, M Ernoult édicte les dix commandements du bon recruteur. La version intégrale est donnée en page 122. Mais je vais donner ici les titres de chacun, qui parlent d'eux-mêmes :

- 1er commandement : être prêt
- 2ème commandement : être bienveillant
- 3ème commandement : être disponible
- 4ème commandement : user de transparence
- 5ème commandement : être à l'écoute
- 6ème commandement : éliminer les a priori
- 7ème commandement : être constructif
- 8ème commandement : laisser le temps au temps
- 9ème commandement : respecter la confidentialité
- 10ème commandement : donner une image positive de votre groupe

Chapitre 6 Autres méthodes d'évaluation

Le chapitre 6 s'occupe des autres méthodes d'évaluation.
Pour compléter l'entretien, il existe d'autres méthodes d'évaluation que l'on peut choisir d'appliquer en fonction des compétences que l'on veut évaluer et de l'éclairage qu'apporte cet outil. Parmi ces méthodes on peut citer :

- les méthodes ésotériques de l'astrologie et de la numérologie
- la morphopsychologie
- la graphologie

- les divers tests
    - de mesure du niveau intellectuel
    - d'aptitudes spécifiques
    - de personnalités
        - projectifs
        - objectifs

Concernant les méthodes ésotériques, M. Ernoult pense "qu'un professionnel se doit d'exclure tout recours à ces outils car la croyance n'a jamais été une preuve". Pour lui, ces méthodes ne présentent aucune preuve de validité de contenu ni de validité prédictive. Il ajoute : "Nous devons nous interdire ces pratiques pour des raisons de rigueur méthodologique mais aussi d'éthique et marquer notre désaccord avec toute théorie déterministe. Les recherches des psychologues, en particulier, ont toujours mis en évidence la liberté de l'être humain et la priorité de l'acquis sur l'inné et le prédéterminé ".
La morphopsychologie, qui met en évidence la psychologie d'un individu selon la forme de son visage, peut donner une bonne idée de son mode de fonctionnement, mais ne permet de tirer aucune conséquence sur sa future réussite.
La graphologie repose sur la symbolique de l'utilisation de l'espace et sur les gestes psychomoteurs. Le problème avec cette méthode réside plus dans le poids à donner à celle-ci dans un processus de recrutement et dans le choix du bon graphologue, selon l'auteur. En effet, il semble que certains professionnels fasse un très bon travail mais qu'il existe beaucoup d'amateurs voire de charlatans. Parce qu'elle décrit essentiellement la forme d'intelligence et les caractéristiques de base de la personnalité, elle n'est pas faite pour être utilisée seule dans un processus de sélection.
Le conseil qui nous est donné concernant les deux dernières méthodes et qu'elles doivent être toujours menées avec l'aide de professionnels compétents et n'être en aucun cas la seule base de décision de l'embauche ou non d'un candidat.
M. Sironi a un avis plus tranché sur la question de l'utilisation de la graphologie. Il trouve cette pratique totalement absurde.
Les tests doivent, quand à eux, être construits selon une méthodologie rigoureuse et présenter des caractéristiques statistiques précises pour avoir une quelconque valeur. Pour choisir le bon test, l'auteur nous recommande de s'appuyer sur des psychologues qui travaillent chez les éditeurs de tests. La plus grande réserve est à faire sur les questionnaires qui se font en dix minutes et ont la prétention de régler vos problèmes de recrutement, de mobilité et de développement de carrière ! Les bons outils ne se présentent que comme des outils et sont toujours plus modestes dans leurs affirmations.
Les tests de mesures du Q.I., sont très peu employés pour le recrutement des cadres, mais parfois, dans les entreprises, pour le recrutement des employés ou salariés, et lors des examens de promotion. M. Ernoult n'émet pas de jugements quant à l'utilisation de ces tests en recrutement mais admet que certains sont très bien conçus et validé avec un grand soin.
Les tests d'aptitudes spécifiques, qui mesurent une aptitude précise comme le sens de l'orientation dans l'espace ou l'acuité de la perception, sont une condition sine qua non du recrutement de certaines professions (par exemple pour des pilotes de ligne).

On trouve parmi les tests de personnalité de type projectifs, le test des taches d'encre de Rorchach, le TAT, le test de Rosenzweig ou encore le test de l'arbre et le test du village. Ces tests sont développés et critiqués dans le livre en pages 162 à 164. Mais en conclusion, M. Ernoult nous dit : "Fort heureusement, l'ensemble de ces tests a une utilisation assez restreinte. Il faudrait au minimum pouvoir garantir que des psychologues qui connaissent parfaitement leur outil et ses limites les fassent passer et les interprètent. C'est bien là d'ailleurs que devrait se situer le débat : l'important n'est pas tant le choix des outils que l'expertise que l'on en a et l'utilisation que l'on en fait".
Les tests objectifs sont plus fréquemment utilisés en situation de recrutement que les tests projectifs, nés en premier lieu dans le secteur clinique. On peut citer les tests MBTI, le 16 PF, le G Z (Guilford-Zimerman), le test EAE, le test IPV, le test Sosie et PAPI. Ces tests sont aussi expliqués et critiqués en pages 165 à 173. Les tests présentés ci-dessus (qui sont les meilleurs dans leur catégorie) sont décrits comme correctement construits. Les autres tests sont plus une perte de temps qu'ils ne sont nuisibles. M. Ernoult n'émet pas de jugement de valeur clair quand à la pertinence de ces tests, il dit : "Selon les périodes, ils (les tests, n.d.l.r.) ont leurs heures de gloire et leurs heures d'impopularité". Le malentendu est venu d'applications systématiques dans une optique de sélection à outrance, en perdant de vue la pertinence nécessaire. On ne peut qu'être favorable à une approche où chaque compétence nécessaire dans la fonction fasse l'objet d'un listing clair et qu'en regard, soit choisi l'outil disponible le plus pertinent et le plus réaliste pour permettre au décisionnaire d'éclairer son choix, sans avoir à choisir en son lieu et place.

Mentionnons, pour terminer, deux moyens d'évaluation possibles auxquels on fait moins souvent référence car ils ne sont pas des outils en soi :

- la prise de référence
- l'essai professionnel par intérim

Pour la première évaluation, le recruteur doit avoir présent à l'esprit que ces références sont presque toujours positives, mais, lorsque ce contrôle est fait de façon intelligente, ce qui est intéressant, c'est le descriptif et le mode d'emploi donné par celui qui recommande.
Pour la deuxième, la période d'intérim peut alors prendre l'allure d'un essai professionnel ou d'un "Assesment Center" grandeur nature. Le prochain chapitre développera ce concept.

En conclusion, si l'on exclue les méthodes ésotériques, les autres méthodes d'évaluation décrites plus haut sont intéressantes, mais il ne faut pas oublier que ces dernières ne sont que des outils qui viennent compléter l'évaluation du candidat faite par le recruteur après l'entretien qu'il a eu avec lui.

Chapitre 7 L'approche "Assesment Centers"

Un Assesment Center ou une session de bilan comportemental est un processus d'évaluation de candidature par rapport à une fonction. Il repose sur une mise en situation au travers de simulations qui reproduisent un poste, une fonction. Ces simulations permettent d'observer les comportements adoptés par les candidats. Ces comportements révèlent des compétences nécessaires dans une fonction. L'ouvrage nous donne la description détaillée d'un Assesment Center et des résultats que l'on peut obtenir. Dans ce cas précis, on détermine, chez le recruté, le niveau des compétences manageuriales sur lesquels on veut mettre l'accent. On va donc déterminer, sur les 12 compétences étudiées, lesquelles sont tout à fait maîtrisées, suffisantes mais sujettes à amélioration, lacunaires, voire inexistantes. Ces douze compétences sont les suivantes :

- la perception fine des situations
- une hiérarchisation forte des priorités
- un esprit d'initiative manifesté en quasi-permanence
- un leadership fort par rapport aux équipes
- le sens relationnel
- le sens de la décision
- le suivi
- l'adaptabilité
- la qualité de l'expression
- l'organisation
- la délégation
- la mise en œuvre

On voit donc que la méthodologie des Assesment Centers est une réponse opérationnelle à la nécessité d'établir une cartographie des compétences. Selon M. Ernoult elle est surtout un moyen efficace pour détecter ces compétences et les développer.

Les principes de base d'un Assesment Center s'organisent autour des mots clés suivants :

- le bilan par rapport à un certain nombre de compétences
- le comportement, en réponse aux stimuli des situations
- la dimension, la compétence, le talent
- la simulation, avec des exercices représentatifs de la fonction
- l'observation, par les consultants ou la hiérarchie
- le feed-back, phase indispensable

Le bilan est fait par rapport à un certain nombre de compétences et le postulat de base est que la plupart de ces compétences peuvent évoluer car le comportement est en grande partie modifiable. Très instrumental, l'Assesment Center évalue par rapport à des responsabilités précises. Il n'a pas la prétention de prédire ce qui se passera à dix ou quinze ans.

En réponse aux stimuli ou incidents critiques, le recruté va adopter un certain comportement qui va nous renseigner sur ses compétences spécifiques. Ces stimuli se présentent sous la forme d'exercices proposés lors de la session. Il existe des exercices types comme :

- l'exercice de tri du courrier pour tester les aptitudes à hiérarchiser l'importance des tâches, à déléguer et la résistance face au stress
- les exercices de groupe pour tester le leadership, l'écoute, le sens du compromis ou de la négociation et la qualité de l'expression.
- les tests de niveaux intellectuels
- des exercices de recherche d'information
- des jeux de rôles
- les simulations d'entretiens clients ou avec ses subordonnés, etc…

Une partie de ces exercices est développée en page 199 à 201. Une grille nous permet de choisir le meilleur exercice en relation avec la compétence que l'on veut tester.
L'observation se fait par des consultants ou la hiérarchie après qu'elle ait été formée à cette méthode. Le feed-back est la phase indispensable dans un processus complet d'assesment. Il permet au candidat de faire siens les résultats et aux parties (hiérarchie et candidat) de se mettre d'accord sur les axes de développement privilégiés.
On trouve dans l'ouvrage une partie plus pratique sur les étapes dans la mise en place d'un Assesment Center que je ne vais pas développer ici.

Quelle est la validité des Assesment Centers ? L'assesment se rapproche de l'essai professionnel. Sa première forme de validité est une validation de contenu. C'est du reste une des raisons de sa crédibilité auprès des candidats et des opérationnels : personne ne conteste le lien entre ce que le candidat doit faire pendant les simulations et ce qu'il aura à faire ultérieurement. Une étude du professeur Bouchon-Schweitzer met en relief la meilleure validité des assesments par rapport aux autres instruments d'évaluation. D'autres travaux de thèses vont dans ce sens.
La validité prédictive des Assesment Center paraît aussi supérieure aux autres méthodes. Ainsi une étude menée aux Etats-Unis en 1973, comparant les Assesment Centers aux autres techniques arrive à la conclusion suivante : la probabilité de choisir un cadre qui sera noté ultérieurement "satisfaisant" est de :

- 15% lorsque la sélection se fait à partir d'impressions
- 35% lorsque la sélection est le résultat d'une évaluation complétée par une évaluation de potentiel autre que l'Assesment Center
- 76% lorsque la sélection est le résultat d'une concertation entre supérieurs hiérarchiques et les résultats de l'Assesment Center.

En conclusion, on peut dire que l'intérêt des Assesment Center réside surtout dans le feed-back très approfondi qu'ils permettent, de façon écrite ou orale. Il est centré sur la mise en exergue des axes de développement. Dans le cas de recrutement, ce feed-back se termine par les conseils d'intégration, pour celui qui intègre la société.

Chapitre 8 "Embaucher un candidat"

M. Ernoult prétend que si les étapes préalables au recrutement ont été bien menées, la décision d'embaucher ou non le candidat s'impose d'elle-même. Si tel n'est pas le cas, il donne les conseils suivants :

- Résumer les avantages et les inconvénients de chacun.
- Revenir aux priorités de l'entreprise.
- Ne pas choisir le candidat qui satisfait à "peu près" tout le monde.
- Reprendre un rendez-vous si nécessaire. Mais attention ! Le temps joue contre vous, il faut vous positionner rapidement car le marché du travail est souvent tendu.
- Réfléchir et prendre ses précautions ne peut que rassurer le candidat qui souhaite souvent en faire autant. Mais attention! Réfléchir n'est pas tergiverser.
- Faire rencontrer au candidat quelques futurs collègues ou collaborateurs est possible. Mais attention ! Le décisionnaire reste le futur patron, car aucun candidat ne plaira à tous.

Les dispositions juridiques (en France en tout cas), incitent à donner un feed back, tout en respectant les principes de transparence, de confidentialité et de pertinence.
Le principe de transparence précise que les candidats à un emploi et les salariés doivent être informés, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement et d'évaluations professionnelles utilisées à leur égard. Il est donc illégal d'utiliser un outil à l'insu d'un candidat, qu'il soit ou non ésotérique. La confidentialité stipule que le candidat, le consultant et le futur employeur ont libre accès aux résultats des tests, mais il est interdit de communiquer ces résultats à des tiers sans accord de l'intéressé.
L'entretien de feed-back, lorsqu'il y a eu utilisation de techniques complémentaires autres qu'un simple entretien, est une obligation. Ce n'est pas pour autant qu'il faut exiger un rendez-vous de face-à-face : ce serait parfois trop lourd pour le candidat comme pour le recruteur. Un contact téléphonique peut être suffisant. Communiquer les résultats graphiques d'un test, avec une synthèse d'interprétation téléphonique, est le minimum exigé si le candidat le souhaite. Le feed-back est donné pour aider le candidat, non pour le déstabiliser ni pour revenir sur la décision, ce qui dans tous les cas de figure serait préjudiciable à un tiers.

En ce qui concerne le contrat de travail, il doit impérativement être établi avant que le candidat n'intègre l'entreprise. Mais il arrive que le contrat, qui généralement demande un délai avant d'être établi, soit précédé d'une lettre d'intention d'embauche, pour que le candidat soit en mesure de donner rapidement sa démission ou tout simplement pour qu'il puisse arrêter sa recherche et abandonner les autres propositions.
Les désistements de dernière minute sont, en effet, la hantise des recruteurs. Certains désistements sont dus à la lenteur du recruteur dans sa prise de décision mais d'autres à ce que le candidat a changé d'avis. Le décisionnaire aura tout intérêt à garder à l'esprit que le candidat qu'il reçoit, surtout à la suite d'une approche, n'est pas encore complètement convaincu de l'intérêt pour lui d'un changement. Un certain nombre de désistements intervient parce que le poste n'a pas été bien présenté (vendre n'est pas survendre), ou parce que "l'opérationnel" oublie qu'il doit renforcer la motivation du candidat pour son management. Cet entretien avec le futur patron est absolument crucial car c'est là que tout se confirme ou s'infirme par rapport aux étapes précédentes.

Il faut aussi tenir compte, de plus en plus, pour les recruteurs, des éléments de qualité de vie dans le choix d'un emploi, en particulier pour les jeunes diplômés et les jeunes cadres. Plus profond que la qualité de vie, ou plutôt complètement inhérent à ce qui fait la qualité de vie, est la qualité de la relation avec son futur patron et l'équipe à laquelle on sera intégré.

En dernier lieu, lorsque le recruté et le recruteur sont arrivés à un accord, vient la question de l'intégration du candidat. Pour M. Ernoult, cette étape est très importante et se déroule en plusieurs phases. Tout d'abord elle nécessite d'annoncer le recrutement puis de présenter le nouvel arrivant à ses interlocuteurs. Ensuite, après quelques semaines (ou plus vite si un événement important arrive), il faut faire le point sur la satisfaction réciproque. Il y a des erreurs pardonnables et récupérables des deux côtés : l'erreur fatale est de ne pas les voir. Cette intégration se fait de plus en plus sous forme d'une période structurée, où des rencontres ont lieu avec les principaux interlocuteurs, mais aussi, pour les entreprises qui mènent un nombre important d'intégrations en mêmes temps, des séminaires de présentation approfondis sur la société et ses métiers. Enfin, un entretien a généralement lieu avant la fin de la période d'essai; si celle-ci est reconduite, il est primordial d'en expliquer les raisons et ce que l'on attend comme preuve avant de confirmer l'engagement définitif.
Pour les jeunes diplômés, le parrainage est aussi une autre méthode d'intégration.

M. Sironi partage le même avis que M. Ernoult sur l'importance de l'intégration. Le recrutement ne touche pas à sa fin une fois que le contrat est signé. Pour ce premier, il faut fixer un rendez-vous avec la personne qui sera son supérieur pour accueillir le candidat le premier jour de travail. Ensuite il y aura la présentation des collaborateurs. Il est important de ne pas donner mille informations au nouvel arrivant lors de sa première journée, de manière à ne pas paniquer la personne. Le collaborateur doit avoir, au contraire, un succès le premier jour, la première semaine, les premières semaines, pas à pas, pour lui donner confiance.
Toujours selon M. Sironi, un rendez-vous à la fin de la première semaine est capital. Il permet de faire un premier point avec le collaborateur sur les succès et les joies de la première semaine. On discutera des inefficiences et des problèmes du service. En effet, à ce stade, le nouveau recruté n'est pas encore "pollué", il a l'oeil du client. En plus ce premier entretien permet de voir si la greffe prend. Ensuite on refait un bilan après un mois, puis trois mois (fin de la période d'essai), de manière à recadrer, à mettre les choses au clair et à prendre la décision dans l'embauche définitive.

Le dernier paragraphe de l'ouvrage est consacré à la gestion de carrière. L'auteur admet que très peu de candidats imaginent encore que puisse leur être proposé un plan de carrière précis et immuable car chacun, ou presque, a compris que de telles promesses seraient difficiles à tenir. Si la "navigation aux instruments" devient de plus en plus complexe, ce n'est pas une raison pour retourner à la "navigation à vue". Des exemples de parcours, la présentation du système de promotion, la possibilité à deux, quatre ou cinq ans de faire un bilan de carrière, la transparence dans les opportunités et les critères de choix donnent au candidat la possibilité de se préparer à son évolution. Les informations sur cette gestion sont un des critères qui, souvent, fait pencher la balance, tout autant que le salaire.

Dans la gestion de carrière entre aussi en compte le suivi des hauts potentiels. Un certain nombre de sociétés établissent des commissions qui décident, au vu des remontées du terrain et des résultats, d'une liste de salariés considérés comme les hauts potentiels pour l'avenir de la société. L'intérêt est de suivre plus particulièrement cette population stratégique pour éviter de la perdre. On se rend compte ainsi que l'entreprise oscille entre deux contraintes, en apparence contradictoires : veiller à "l'employabilité" de ses salariés, pour ses besoins internes ou pour l'extérieur, et, parallèlement, trouver le moyen de fidéliser ses hommes clés. Il est très utile de décrire ces outils et processus qui sous-tendent la politique de carrière aux candidats potentiels.

Sentiments post lecture

Ce livre est très ludique, du fait de sa structure qui lie un peu de théorie et beaucoup de cas pratiques, de tests et d'expériences personnelles. De plus, il est très facile d'accès. Il ne nous noie pas dans d'interminables considérations psychologiques et ne nous inondent pas d'abréviations (ce qui est fort appréciable pour un ouvrage français !) ni de termes techniques barbares.
Ce livre nous pose des questions et nous oblige à l'introspection. L'art de recruter n'étant pas une science exacte, on a pas une recette bien établie et applicable à toute les situations, au contraire. Il est donc obligatoire, pour comprendre les enjeux et la subtilité de la démarche, de jouer le double rôle du recruteur recruté, ce que l'ouvrage nous amène bien à accomplir. Surtout au travers de la mise en situation, dans la peau d'un recruteur, à chaque fin de chapitre.
Après lecture on n'a vraiment pas le sentiment d'avoir perdu son temps. On a l'impression d'avoir lu le livre d'une personne qui connaît son domaine, qui s'est posé énormément de questions et à chercher à y répondre, au travers de lecture (lesquelles sont souvent données avec leurs références) et au fil de sa carrière. On a vraiment affaire au regard critique d'un grand professionnel qui ne s'arrête pas à donner une image idéale de son activité, mais pointe aussi du doigt les dérives et les limites de sa profession.
Une légère frustration quand même, en rapport à la « publicité » faite sur la couverture de l'ouvrage. En effet, on n'a pas l'impression, après lecture,"d'avoir appris à maîtriser l'art de recruter", mais on a récolté de précieuses informations dans cette voie. Le texte me semble plutôt être un texte généraliste, couvrant d'un manière peu approfondie, mais en allant de manière intelligente à l'essentiel, toutes les facettes de l'acte de recrutement. On le qualifiera plus d'ouvrage de base que d'ouvrage de référence.

Conclusions

Si vous recherchez un ouvrage généraliste de base sur le sujet, je ne peux que vous recommander la lecture de cet ouvrage. Dans le cas contraire d'une recherche plus pointue, il serait quand même intéressant de le feuilleter pour y chercher des références bibliographiques et un point de vue critique nourrit d'anecdotes souvent fortes à propos.

Annexe



UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

Stéphane Haefliger
GRH-MBA 2002

Guide pratique de l'entretien de recrutement.

Objectif de l'entretien: croiser les informations recueillies avec le cahier des charges de la fonction à repourvoir

Accueil

1. Présentation des intervieweurs, de leur fonction.
2. Durée de l'entretien.
3. Eau minérale, café.

Parcours formatif

1. parlez-nous tout d'abord de votre formation
2. de votre formation continue
3. pour quelles raisons vous vous êtes engagées dans une formation X, Y, Z ?
4. qu'avez-vous retenu de ces formations ?
5. vos langues ?

Parcours professionnel

6. retracez votre parcours professionnel
7. pourquoi avez-vous changé d'emploi à ce moment, pour quelles raisons ?
8. quelles sont les activités professionnelles qui vous plaisent le plus, dans lesquelles vous êtes le plus à l'aise ?
9. quelles sont les trois expériences professionnelles, projets, mandats, dont vous êtes le plus fières ?
10. qu'est-ce qui vous stresse positivement, respectivement négativement dans la vie professionnelle ?
11. connaissance informatique ?

Questions intermédiaires

- Quel événement d'actualité a retenu votre attention récemment ?
- Quelques questions sur l'entreprise pour mesurer le degré d'information du candidat, ses lectures, sa curiosité, sa préparation
- Que feriez vous de la journée de demain en supposant qu'elle soit libre et qu'il fasse beau ?
- Les autres disent de vous que vous "êtes plutôt un suiveur ou un leader" ?

Profil personnel

12. parlez-nous de vous en allant à l'essentiel... Qui êtes-vous... Décrivez-nous votre personnalité...
13. quand peut-on se mettre en conflit avec vous ? Avez-vous des exemples ?
14. sur le plan de votre vie privée...
15. loisir, vie sociale, vie associative, membre de club, sport...
16. quels sont, à votre avis, vos principale qualités / pistes d'amélioration ?
17. C'est quoi pour vous "une équipe" ?
18. imaginez que vous êtes engagée pour ce poste. Qu'est-ce qui vous ferez quitter l'entreprise dans les 12 mois ?
19. quel est votre besoin d'être valorisé (1 à 10) ?
20. si on ne vous valorise pas, si vous n'êtes pas reconnue par vos pairs, que se passe-t-il ?
21. qu'est-ce que vous attendez d'un supérieur hiérarchique ? C'est quoi pour vous un chef idéal ?

Le poste

22. quelle est votre vision du poste ?
23. qu'est-ce qui vous attire fondamentalement dans le poste auquel vous soumissionnez ?
24. quelle est la principale de vos qualités qui servirait le poste ?
25. quelles sont vos expériences antécédentes sur lesquelles vous pourriez capitaliser ?

Le futur

26. quelles sont vos prétentions salariales ?
27. dans 3 ans, dans 5 ans où vous voyez-vous, dans quel contexte...

Point de situation

- avez-vous d'autres éléments à partager avec nous qui n'ont pas été encore abordés ?
- comment avez-vous perçu cet entretien ?
- référence

Suite à donner à l'entretien

- lettre
- prochain entretien